

# TEAM of TEAMS

---

NEW RULES OF ENGAGEMENT  
FOR A COMPLEX WORLD

GENERAL STANLEY McCHRYSTAL (U.S. Army, retired)  
with TANTUM COLLINS, DAVID SILVERMAN,  
and CHRIS FUSSELL

PORTFOLIO / PENGUIN

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)



# КОМАНДА

---

# КОМАНД

НОВІ ПРАВИЛА ВЗАЄМОДІЇ  
У СКЛАДНОМУ СВІТІ

ГЕНЕРАЛ СТЕНЛІ МАККРИСТАЛ (армія США, у відставці),  
ТАНТУМ КОЛЛІНЗ, ДЕВІД СИЛЬВЕРМАН  
і КРІС ФАССЕЛЛ



«Моноліт»  
Дніпро  
2018

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

УДК 331.1  
ББК 65.291.2  
М15

М15 *Маккрістал Стенлі, Коллінз Тантум, Сильверман Девід, Фасселл Кріс*

Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Стенлі Маккрістал ; пер. з англ. А. Жищинської. — Дніпро: Моноліт, 2018. — 416 с.

ISBN 978-617-577-118-1

Чого можна досягти, якщо поєднати адаптивність, спритність і згуртованість маленької команди з могутністю та ресурсами величезної організації? Якщо замінити традиційну неповоротку «вертикальну» систему управління на більш складну «горизонтальну», надавши право ухвалювати відповідальні рішення підлеглим? «Безлад», — подумає хтось. А може, саме такого підходу вимагає новий світовий лад?

На цей сміливий крок наважився під час керування антитерористичною операцією в Іраку генерал армії США Стенлі Маккрістал і досяг приголомшливих результатів. А потім пішов далі й дослідив дієвість своєї стратегії «команди команд» в інших сферах, зокрема в бізнесі. Результатом цього масштабного дослідження стала цікава, наочна та вражаюча книжка, яку варто прочитати кожному українському керівникові — і тому, хто б'ється з ворогом на полі бою, і тому, хто воює з конкурентами з офісу.

© McChrystal Group LLC, 2015

© Penguin Random House LLC, 2015

© Переклад українською мовою, видання українською мовою, оформлення ТОВ «Видавництво «Моноліт», 2017

Усі права застережено, в тому числі право часткового або повного відтворення в будь-якій формі.

Це видання публікується з дозволу G. P. Putnam's Sons, що належить Penguin Publishing Group, підрозділу Penguin Random House LLC.

Правову підтримку видавництва забезпечує компанія Web-protect



ISBN 978-617-577-118-1

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

*Присвячено всім тим, хто впродовж історії  
боровся з перевертнями. Особлива подяка  
людям із військового і приватного секторів,  
а також із наукового світу, чий досвід живив  
цю книжку. Без вашої рішучої підтримки  
й мудрих порад її не було б.*



# ЗМІСТ

Передмова	9
Вступ	13

## ЧАСТИНА I

### Проблема Протея

---

Розділ 1. Сини Протея	29
Розділ 2. Годинниковий механізм	53
Розділ 3. Від ускладненого до складного	77
Розділ 4. Правильний вибір	105

## ЧАСТИНА II

### З багатьох — одне

---

Розділ 5. Від з'єднання до команди	123
Розділ 6. Команда команд	149

### ЧАСТИНА ІІІ

## Спільна участь

---

Розділ 7. Розуміючи систему	201
Розділ 8. Мозок не в скриньці	257
Розділ 9. Вихід з дилеми в'язня	309

### ЧАСТИНА ІV

## Дати спокій

---

Розділ 10. Не чіпати	333
Розділ 11. Керувати як садівник	359

### ЧАСТИНА V

## Погляд у майбутнє

---

Розділ 12. Симетрія	397
Подяки	417
Примітки	419
Алфавітний покажчик	427



## ПЕРЕДМОВА ВОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

**У**бізнесі та на війні вміння швидко реагувати та пристосовуватися критично важливе і стає ще ціннішим за часів, коли розвиток технологій і руйнівні сили щоразу збільшують швидкість змін. Саме тому потрібні нові шляхи для спілкування і співпраці. В сучасному світі креативність — результат колективних зусиль, а новаторство — це командна робота.

Ця книжка пропонує своєчасні уроки організаціям, які прагнуть процвітати в новому середовищі. У її основі лежать реалістично і яскраво описані ситуації, з якими генерал Маккрістал як командир стикався в Іраку й Афганістані. Вона описує, як саме організаціям слід перебудуватися. Автор розповідає, чому потрібно переборювати ізоляцію, співпрацювати з підрозділами й розвивати гнучкість реакцій, яка невіддільна від справді командної роботи та співпраці.

Я спостерігав це явище під час власного дослідження інновацій у цифровій ері. Найвеличніші новації не були плодом праці одного новатора чи наслідком розв'язання проблем централізованим, командно-адміністративним методом. Натомість колосальні успіхи — створення комп'ютера, транзистора, мікросхеми, Інтернету — були результатом праці «команди команд», яка мала спільну мету.

Одного разу я запитав Стіва Джобса, якого часто помилково вважають самотнім мрійником і авторитарним лідером, яким зі своїх творінь він найбільше пишається. Я думав, що він згадає

оригінальний Macintosh або iPhone. Однак Джобс зазначив, що ці продукти були створені колективними зусиллями. Своїми найкращими творіннями він уважав команди, які формував, — від команди оригінального Macintosh, що працювала під піратським прапором на початку 1980-х років, і до неперевершеної команди, яку він зібрав на той момент, коли покинув Apple 2011 року.

Мінливий світ сьогодення, у якому швидкість зростає, а взаємозалежності посилюються, кидає запаморочливі виклики, з якими доводиться стикатися компаніям повсюдно: від міжнародного тероризму й епідемій до розриву ланцюгів постачання і проривних технологій, що докорінно змінюють правила гри. Ці проблеми можна розв'язати, лише розвиваючи послідовну організаційну адаптивність шляхом створення команди команд.

Високошвидкісні мережі й цифрові засоби комунікації засвідчують, що співпраця може — і має — відбуватися в реальному часі. Розсосереджена й децентралізована мережева архітектура Інтернету дає змогу кожному зробити свій внесок. Так само потреба у невинних інноваціях і розв'язання задач вимагають інтегрованого та прозорого керівництва, яке підтримує і надихає кожного члена команди.

Таке нове середовище дало «Аль-Каїді» значну перевагу, адже ця мережева організація дістала змогу завдати удару швидко, трансформуватися в реальному часі та координувати свої дії по всьому світі. Спершу це приголомшило Об'єднану оперативну групу, яку очолював генерал Маккрістал, — традиційну, потайну, ізольовану військову вертикальну структуру, яка була створена, щоб розв'язувати проблеми попередньої епохи.

Дивовижно, та вихід знайшли у зміні структури управління. Збройним силам США та їхнім союзникам довелося переформувати організацію діяльності груп спеціального призначення, змінивши стратегію ведення війни проти тероризму.

Досвід генерала Маккрістала і його колег та вивчення досвіду інших допомогли їм зрозуміти, що спрощений підхід до керівництва не ефективний для розв'язання складних, масштабних питань

у нашому мережевому світі. Ефективність є доконечною потребою, але тепер її не досить, щоб стати успішною організацією. Вона була ключовою у ХХ столітті, але тепер її затьмарюють швидкість і критично значний вплив малих гравців, як-от терористи, молоді компанії й вірусні тенденції.

Моделі керівництва, які базуються на плануванні й передбаченні, а не на еластичній адаптації до мінливих обставин, більше не годяться, щоб реагувати на виклики сучасності. Організації повинні бути мережевими, а не ізольованими, якщо хочуть досягти успіху. Їхньою ціллю тепер має бути не ефективність, а послідовна організаційна адаптивність. Щоб створити середовище для таких змін, потрібні серйозні зрушення у когнітивних та організаційних моделях, а також послідовні зусилля керівництва.

Досвід генерала Маккрістала у керуванні його оперативною групою показує, що таке колосальне перетворення може здійснити будь-яка організація. Зрозумівши адаптивну й мережеву природу «Аль-Каїди», генерал і його команда почали вивчати, чому традиційні організації не є адаптивними. Вони дійшли висновку, що маневреність та адаптивність зазвичай характерні для малих команд. Дослідили характеристики, завдяки яким малі команди стають адаптивними (а це довіра, спільна мета, загальна обізнаність та надання кожному членові змоги діяти), а також ідентифікували класичні обмеження, як-от «білі плями» у взаємодії між командами, де співпраця дає тріщину.

Автори засвоїли основний урок, який докладно розглянуто в цій книжці: потреба поширити адаптивність і згуртованість малих команд на рівень цілої організації. Тобто створити команду команд, щоб налагодити співпрацю незалежних підрозділів. Таким чином знання та дії багатьох команд і осіб доступні й відомі цілій організації. Новаторство і розв'язання завдань стають результатами роботи команди, а не єдиного творця.

Це означає, що потрібно прагнути прозорості, щоб забезпечити взаєморозуміння та обізнаність. Часто доводиться змінювати фізичний простір та особисту поведінку, щоби створити атмосферу

довіри і сприяти співпраці. Це допомагає розвивати вміння ділитися, завдяки чому команди можуть децентралізуватися і надавати окремим особам змогу діяти. Рішення проштовхують знизу, і тому члени команди можуть реагувати швидко. Цей новий підхід також вимагає зміни традиційного бачення лідера. Тепер роль керівника — розширення середовища, а не командно-адміністративний мікроменеджмент.

Використання спільного досвіду і розподіл повноважень між багатьма командами допомогли оперативній групі швидко адаптуватися до мінливих подій просто на місці й генерувати рішення, які було б неможливо знайти за допомогою вертикального підходу.

Ці стратегії, як показують автори, також підходять для підприємств та інших організацій. Генерал Маккрістал виступив з ініціативою, яку вивчає Інститут Аспена, — запровадити обов'язковий для всіх молодих американців рік національної служби, військової чи цивільної, який став би для них чудовим уроком. Адже вступ на національну службу — один із багатьох шляхів навчитися працювати в команді, визначати цілі й підтримувати децентралізоване розв'язання завдань.

Незалежно від того, у якій сфері ви працюєте і на якому рівні керівництва перебуваєте, ці уроки та вміння конче потрібно засвоїти. Книжка, яку ви тримаєте в руках, не просто захопить й різнобарвне читиво, а неодмінний посібник для організаційних змін і глибокого розуміння командної роботи, без яких неможливо обійтися у швидкоплинному сьогоденні.

## ВСТУП

«Звісно, ми розуміємо загрозу, але в нас немає іншого вибору». Афганський міністр внутрішніх справ був тендітним чоловіком, який говорив м'яко та незмінно люб'язно, тож його заява більше нагадувала терпляче пояснення, а не обурення чи спробу захиститися від нападок. У юності він втратив ногу під час війни з СРСР, а тому незграбно кульгав, та його інтелект, енергія і намагання змінити образ Афганістану після терористичного акту одинадцятого вересня були беззаперечні. Я уважно слухав його.

Ми спілкувалися про афганську поліцію, за яку відповідав Мохаммад Ханіф Атмар, та обговорювали страхітливі втрати, яких поліцейські зазнавали в ізольованих відділках на територіях, підконтрольних «Талібану». Зелені поліціанти-добровольці, не пройшовши адекватного вишколу і нормального спорядження, регулярно ставали жертвами наркотиків, корупції та жорстокості з боку заколотників. Тому той факт, що міністерство й далі наймало нових кандидатів у поліцію і посиляло їх в оперативні області ще до вишколу, викликав страшенне роздратування. Та з безлічі причин Атмарові здавалося, що в нього немає іншого вибору.

Більшість із нас вважає нерозумним робити щось до того, як усе буде цілком готове, до того, як підібрано оптимальне обладнання, а працівники відповідно підготовані. Та читачі скоро зрозуміють, що зазвичай так усе й відбувається. Пишучи цю книжку,

ми побачили, що саме з такою ситуацією керівники й організації далеко за межами полів битви стикаються щодня.

Ця історія бере свій початок із перевтілення елітної військової організації, Об'єднаної оперативної групи спеціальних операцій (у цій книжці ми називатимемо її Об'єднаною оперативною групою, або ООГ), у розпал війни. Під час того перетворення нас можна було б порівняти з професійною футбольною командою, яка змінює одну стратегію нападу на іншу в другій чверті вирішальної гри, та реальність вражала ще більше. Тоді наша оперативна група радше нагадувала футбольну команду, яка раптом вирішила грати в баскетбол і якій довелося позбуватися всіх своїх звичок та попереджень разом із плечовими щитками і шипами на підшвах.

\* \* \*

Та це була не гра і не спорт. Війна проти невтомного потоку терористичних груп, що вирувала з періодичними спалахами від 1970-х років, вибухнула з нестримною силою після терористичної атаки одинадцятого вересня, тому спочатку Об'єднана оперативна група опинилася в Афганістані, а коли боротьба поширилася, її перемістили в глибок Середнього Сходу.

Навесні 2003 року ми потрапили в Ірак. Усе починалося як звична військова кампанія, спрямована на повалення режиму Саддама Хусейна, та до осені 2003 року вона перетворилася на гірку боротьбу з роздратованими сунітами, які чимраз тісніше об'єднувалися навколо харизматичного йорданського екстреміста, що взяв собі ім'я Абу Мусаб аз-Заркаві. Впродовж наступних років (я знову приєднався до Об'єднаної оперативної групи у жовтні 2003 року) ми вдруде погрузли в гіркій боротьбі, яка спочатку була такою ж бенкетною, як і кривавою.

Об'єднана оперативна група не сама обрала шлях змін — нас змусила доконечна потреба. Ми мали необмежений доступ до ресурсів, пройшли ґрунтовний вишкіл, та все одно програвали ворогові, якого, за традиційними розрахунками, мали б легко здолати. Лише з часом ми зрозуміли, що насправді боролися не так зі суперником,

як із середовищем, яке докорінно відрізнялося від того, чого ми сподівалися чи до чого готувалися. Швидкість і взаємозалежність подій породили нову динаміку, яка загрожувала зруйнувати щент перевірені часом процеси і створену нами культуру.

Дуже мало перетворень були визначеними. Небагато планів втілювалося саме так, як ми передбачали. Натомість ми еволюціонували швидкими циклами: зміна — оцінка — зміна — і знову те саме. Інтуїція і важко набутий досвід стали маяками, які часом було нелегко розгледіти крізь туман і вітер. Минув час, і ми усвідомили, що не шукаємо ідеального розв'язання всіх проблем, бо такого просто не було. Середовище, в якому ми опинилися, суміщення чинників ХХІ століття і неминучої людської взаємодії, вимагало динамічного, невпинно адаптивного підходу. У солдата, який вчився на інженера у Вест-Пойнті, Військовій академії США, навіть сама ідея, що проблема може бути розв'язана по-різному залежно від дня тижня, викликала занепокоєння. Але якраз так і було.

На щастя, спільним знаменником професіоналів, з якими я служив у той час, була майже релігійна відданість виконанню місії. Об'єднану оперативну групу створили після невдалого визволення заручників під час дипломатичної ірансько-американської кризи. І, можливо, фотографії розбитого літака й обгорілих тіл американських військовослужбовців у «Пустелі Один»\* були однією з головних причин, чому група конче хотіла перемогти. Та на початку 2000-х років ми перероджувалися і знову перероджувалися, спершу — щоб протистояти «Аль-Каїді» в Іраку (АКІ), а згодом — щоб знизити її загрозу.

До початку 2008 року ця мета була поставлена відкрито, і завдяки поступовій адаптації Об'єднана оперативна група перетворилася на докорінно нову організацію, яка функціонувала, використовуючи явно інші процеси і взаємозв'язки. Ми з головою поринули в боротьбу, тому постійно обдумували й обговорювали все, що робили.

---

\* «Пустеля Один» — назва спеціальної злітно-посадкової смуги, яку використовували збройні сили США під час невдалої спроби визволити американських заручників у Тегерані 1980 року.

Та цей досвід можна було оцінити сповна лише згодом, коли з'явилася нагода проаналізувати, вивчити його і зробити обґрунтовані висновки. Саме тоді настав час цієї книжки. 2010 року, пішовши у відставку, я об'єднався з кількома своїми колишніми колегами, щоб дослідити, чи наш досвід був результатом унікального збігу чинників та обставин в Іраку після 2003 року, чи він був мініатюрним відображенням загальних змін середовища, які впливають майже на кожну організацію в сучасному світі. Ми припускали останнє, але розпочали свою подорож, щоб знати напевне.

\* \* \*

Ця книжка — робота чотирьох зовсім різних осіб, трьох з яких об'єднує військово-морське минуле, а четверта поділяє з нами пристрасть і захоплення цією темою. Дейв Сильверман 1998 року закінчив військово-морську академію, належав до «Морських котиків», воював в Іраку, 2009 року його відправили в Афганістан, де він служив зі мною у штаб-квартирі Міжнародних сил сприяння безпеці. Кріс Фасселл — ще один колишній «морський котик», який провів багато років в Оперативній групі швидкого реагування військово-морських спеціальних операцій та рік як мій ад'ютант в Об'єднаній оперативній групі, перш ніж вступити до Вищої школи військово-морських сил у Монтерей, де досліджував мультиорганізаційні центри збирання й оброблення розвідувальної інформації. Тантума Коллінза, або Тедді, як ми його зовемо, я зустрів пізніше, коли він був студентом і слухав курс з лідерства для аспірантів, який я читав у Єльському університеті з 2010 року. Тантум справив на мене незабутнє враження, тож ми попросили його провести свій перший рік після випуску (перед тим як вирушити до Великої Британії за стипендією фонду Маршалла, щоб навчатися в Кембриджському університеті) разом із нами, аналізуючи досвід і дослідження, викладені у цій книжці. Я замикаю наш квартет із дещо ширшим багажем досвіду, ніж у моїх колег, але все ще почуваючись радше студентом, ніж учителем, під час нашого дослідження цього важливого питання.



Нам нелегко далось рішення написати ще одну книжку, яка має на меті допомогти навести лад у складних організаціях і в управлінні ними. На полицях і так багато літератури непевної якості, а заклопотані керівники почуваються немов під обстрілом суперечливих порад від бізнес-гуру й консультантів з питань менеджменту. Але під впливом нашого досвіду в Об'єднаній оперативній групі ми вирішили випробувати висновки, яких дійшли, тому що вони передбачали надзвичайно серйозні й масштабні наслідки фактично для кожної організації.

По-перше, хоч Об'єднана оперативна група щосили боролася в Іраку, ми не стверджуємо, що нас виставили проти команди світового класу. За об'єктивними оцінками, «Аль-Каїда» не складалася з надлюдей, з яких геніальні мислителі зіпили неординарну організацію. Бойовики були жорсткими, гнучкими й витривалими, але часто їм бракувало адекватної підготовки і ресурсів. Також вони занадто покладалися на догмати і вдавалися до крайнощів у своїй поведінці та поглядах. Їхні сили й можливості примножувалися завдяки збігу обставин ХХІ століття. «Аль-Каїді» в Іраку просто пощастило насолоджуватися перевагами, які вона отримала. Їй вдалося сісти в ліфт, що прямував догори, так само як гаражним стартапам із Кремнієвої долини: їм теж пощастило обрати вдалий час для ідеї чи продукту, які, хоч і не є геніальними, забезпечать своїм творцям абсурдне багатство.

По-друге, що надзвичайно важливо, ці обставини не були особливістю Іраку чи військової справи. Щодня вони торкаються майже кожного життя, кожної організації. Ми не лівіші, не менш тямущі за наших батьків чи предків, просто те, що було ефективним для них, не може розв'язати наші завдання. Немає іншого вибору — потрібно зрозуміти ці обставини й адаптуватися до них, адже саме вони визначатимуть переможців і переможених у найближчому майбутньому.

Ця книжка не применшить перешкод і не спростить дорогу до успіху в нову епоху, але вона слугуватиме лінзою, яка допоможе зрозуміти цей шлях і окреслить підхід, що дасть змогу організації пристосуватися до нових вимог.

Щоб ефективно охопити предмет, ми зосередилися на двох напрямках роботи. По-перше, ми заснували CrossLead, щоб працювати з цивільними фірмами, що не можуть пристосуватися до складних середовищ, які швидко змінюються. Наші зусилля були виправдані, адже вдалося знайти безліч неймовірно талановитих людей: молодих і досвідчених, цивільних та колишніх військових, професійних розвідників, науковців та фахівців-практиків. Наочна, практична робота з нашими клієнтами і партнерами дала нам змогу безпосередньо побачити торнадо чинників, які невинно змінювалися: колись заспокійливі константи ставали змінними, які нехтували передбачуваністю і кидали виклик традиційним моделям лідерства та керівництва. Методи багатьох успішних організацій, які колись працювали безперебійно, тепер здавалися неефективними.

По-друге, ми почали досліджувати це явище в інших сферах і теоретичних вимірах, щоб побачити, чи люди, які теж серйозно вивчають це питання, робили схожі висновки. Значною мірою так і було. Переглянувши опубліковані дослідження і проконсультувавшись з експертами в багатьох галузях, які люб'язно витратили на нас час, ми під мікроскопом проаналізували наш особистий досвід, щоб підкріпити свої спостереження їхньою мудрістю. Ми не претендуємо на звання наукових дослідників, але доклали зусиль, щоб робота фахівців допомогла нам дійти прийнятних висновків.

## МЕТЕЛИКИ, САДІВНИКИ І ЖАБИ

Важливо відразу сказати, чим є ця книжка і чим вона не є. Це не історія про війну, хоч наш досвід боротьби проти «Аль-Каїди» постійно впливає у тексті. Ця історія аж ніяк не про солдатів, а про великих і маленьких людей, про метеликів, садівників і гросмейстерів. Читач зіткнеться зі слизькими жабами-агами, міфічними чудовиськами, брязкітливими машинами і чутливими екосистемами.

Ми сподіваємося допомогти читачеві зрозуміти, як змінився сучасний світ і що з цим робити. Ми пояснимо, чому потрібно

змінити напрямок звичної гонитви за ефективністю. Ефективність усе ще важлива, але здатність пристосовуватися до труднощів і постійних змін стала вимогою, якої неможливо уникнути. Використовуючи наш військовий досвід і низку прикладів з бізнесу, лікарень, неурядових організацій та інших непевних джерел, ми визначили симптоматику проблеми, її першопричини та підходи, які виявилися ефективними і для нас, і для багатьох інших. Читачі зрозуміють і гідно оцінять перешкоди, з якими їм доведеться зіткнутися, і зможуть обміркувати, як краще їх подолати.

\* \* \*

Ми не пропонуватимемо контрольних переліків чи покрокових інструкцій. Натомість упродовж п'яти частин читач мандруватиме від проблеми до її розв'язання.

Частина I «Проблема Протея» розпочинається в Іраку 2004 року, коли найелітніший у світі антитерористичний підрозділ ніяк не міг побороти, здавалося б, неотесану банду радикалів. Несподівано ми збагнули, що нашою найбільшою проблемою є не ворог, а нове непевне середовище, у якому ми працювали, і чітко визначені характеристики нашої організації. Щоб зрозуміти проблему, ми прогуляємося коридорами фабрики з Фредеріком Вінсловом Тейлором і дослідимо гонитву за ефективністю, яка тривала останні сто п'ятдесят років і сформувала наші організації та чоловіків і жінок, що їх очолюють. Опісля ми подивимося, як швидкість, що невпинно зростає, і взаємозалежність у сучасному світі створили труднощі, які бентежать навіть найефективніших гігантів промислової епохи. І з розчаруванням зрозуміємо, що великий обсяг інформації не врятує нас від неблаганної потреби постійної адаптивності.

Частина II «З багатьох — одне» присвячена магії команд і міфам про них. Читач опиниться в операційній кімнаті Жіночої лікарні Бригама, поки хірурги намагатимуться зберегти життя жертв вибухів, які сталися під час Бостонського марафону, й на палубі вантажного судна *Maersk Alabama* поруч зі снайперами «Морських котиків», чий влучні постріли врятували капітана Філіпса від

сомалійських піратів. Ми проаналізуємо процеси, які формують довіру та спільну мету і які об'єднують прекрасні малі команди, та розвінчаємо міф про те, що потрібно бути надлюдиною, щоб створити чудовий колектив. Відтак ми піднімемося на дев'ять тисяч метрів, до кабіни злочасного літака United Airlines рейсу 173, який здійснював переліт у грудні 1978 року, щоб заглибитися у приголомшливі труднощі, з якими доводиться стикатися навіть відмінно підготовленим командам, та вивчимо деякі зі спроб адаптації, зокрема підрозділи швидкого реагування, які виникли, щоб протидіяти подібним труднощам. Насамкінець помандруємо до вигаданої країни Красновії і з'ясуємо, чому так багато малих команд і фірм зазнають невдачі, коли починають зростати. Також дізнаємося, чому навіть наша елітна Об'єднана оперативна група постраждала від цієї недуги.

Частина III «Спільна участь» — це пошук шляхів, що допоможуть пристосовуватися до безперервних змін та непомірних труднощів, які зі смертоносною швидкістю вибивають землю в нас з-під ніг. Переходячи від пускової платформи славнозвісного проекту NASA «Аполлон», завдяки якій перша людина ступила на Місяць, до секретного гелікоптера, що висадив оперативні війська спеціального призначення на дах у Фаллуджі, читач дізнається про колективне усвідомлення: побачить, як можна використати прозорість і спілкування в організації, щоб домогтися надзвичайних результатів навіть у великих групах. А дилема в'язня і теорія ігор покажуть, як важко створити, здавалося б, таке просте поняття довіри у масштабних компаніях.

Частина IV «Дати спокій» присвячена історії, перевагам і неодмінним рисам справді відповідального виконання в організації, яке висуває на належний рівень повноваження з ухвалення рішень і відповідальність за кожну дію. Читач супроводжуватиме громіздкі військові судна комодора Перрі до берегів Японії і прокинеться зі мною в Іраку, щоб несподівано вирішити, кому жити, а кому ні. Крізь сорокасантиметрову пластикову модель ми шукатимемо взірець лідерського принципу «Наглядати, але не чіпати». Після того

ми розглянемо приклади традиційних лідерів і пояснимо, чому вони, ймовірно, стали видом, який перебуває на межі вимирання у новому середовищі. Насамкінець читач опиниться поруч зі мною під час щоденної відеотелеконференції, за допомогою якої я організую та підтримую діяльність Об'єднаної оперативної групи, і помандрує на невеликі бази в Іраку й Афганістані, де й виконують основну роботу. Так ми докладніше розглянемо нову і дедалі важливішу роль старшого керівника.

Частина V «Погляд у майбутнє» розпочинається детальним оглядом того, як довіра, спільна мета, колективне усвідомлення та відповідальне виконання допомогли впіймати Абу Мусаба аз-Заркаві. Читач супроводжуватиме Алексіса де Торквіля, поки він тримає дзеркало перед обличчям Америки й переконує, що організаціям і лідерам потрібно докорінно змінитися, щоб досягти успіху чи навіть вижити у новому середовищі. Ефективність, яка колись була єдиним ідолом на пагорбі, тепер має дати місце адаптивності структур, процесів і способів мислення, що часто створює незручності.

Ця книжка не наукова робота і не підсумок клінічних досліджень. Ми не стверджуємо, що ці поняття свіжі чи що ми пропонуємо висновки, які є результатом років роботи вузькопрофільних фахівців. Ми усвідомлюємо, що могли припуститися помилки і що наші висновки можна піддати сумніву. Та віримо, що зуміли вдало використати міркування інших, які пояснюють наш досвід, отож читачі зможуть знайти корисну суміш практичної і теоретичної інформації, що допоможе їм побороти труднощі, з якими стикається кожен із нас.

## НЕПОСИЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

На початку літа 2014 року, коли ця книжка була майже завершена, сунітські бойовики під прапором ІДІЛ, Ісламської держави Іраку і Леванту, захопили місто Мосул на півночі Іраку і невблаганною хвилею подалися на південь, у напрямку Багдада. Під час просування Іраком ІДІЛ очолював харизматичний Абу Бакр аль-Багдаді.

Цей чоловік нагадував іншого лиходія, якому ми дали відсіч десятиліття тому і якого не раз згадаємо в цій книжці, — Абу Мусаба аз-Заркаві. Світлини покинутих машин військ Іраку, які захопили радісні бойовики ІДІЛ, відображають приголомшливе падіння системи оборони іракського уряду і заодно його авторитету. Ветерани війни спостерігали здалека з похмурим роздратуванням, як землі, які вони захищали крок за кроком, кривавий метр за кривавим метром, підкорилися ще одній екстремістській організації. Вона відносно легко просувалася вперед, хоча урядові війська мали чисельну і вогневу перевагу.

Миттєво у голові виникло запитання: «Чи наш успіх у боротьбі з “Аль-Каїдою” виявився жорстокою ілюзією?» Та ми знали, що це не так. Наші досягнення були справжніми. Однак останні події лише підкріпили уроки, які ми тоді засвоїли. Перший урок полягав у тому, що невпинно змінне, абсолютно неблаганне середовище, у якому ми нині працюємо, не допускає жодних остаточних перемог. Другий урок нагадав, що організація, яку ми створили, процеси, які відточили, і стосунки, які будували й плекали, були такими ж нетривалими, як і фізична підготовка наших солдатів: організацію слід постійно вести, а якщо потрібно, то й штовхати під гору, щоб вона стала такою, якою має бути. Якщо перестати штовхати, вона не просто припинить рух чи стане перепочити — вона покотиться назад.

\* \* \*

Перш аніж ми розпочнемо, хочу дещо сказати. Завжди є спокуса звинуватити в наших невдачах обставини, які ми не можемо контролювати: «ворог був заввишки три метри», «з нами повелися несправедливо» або «це з самого початку було непосильним завданням». Також ми спокійні, якщо віддано покладаємося на випробувані методи незалежно від їхньої дієвості. Нечасто критикують тих, хто щиро виконував усе те, що раніше завжди спрацьовувало. Та відчуття спокою й ухилення від критики не мають ставати для нас мірилом успіху. У раю, напевне, є місце для людей, які

докладали неймовірних зусиль, проте найважливіше — досягти успіху. Якщо для цього потрібно змінитися, то в цьому й полягає ваше завдання.





# ЧАСТИНА I

## Проблема Протея

Солдати не відставали від скоцюрбленої фігури. Зброя, якою він стільки разів убивав, усе ще висіла у нього на плезі, та цього разу ворог був потрібен йому живий. Його потемнілі на сонці руки боліли, коли він намагався міцніше стиснути руків'я. Роками він вів ненависну війну і тепер був ладен на все, щоб повернутися додому.

Менелай, цар Спарти, запальний брат Агамемнона і головік прекрасної Єлени, був на шляху додому після десятирічної Троянської війни. Його корабель розбився на острові Фарос, і цар впав у відчай, та богиня Ейдотея розповіла Менелая про свого батька, безсмертного Протея, морського старця. Якщо Менелай зміг би перемогти його, то Протей розкрив би секрети, які були потрібні Менелая, щоб повернутися додому, в Спарту.

Та здолати Протея нелегко, адже цей бог володів особливою силою: він міг змінювати свою подобу, бо був багатоліким. Тож Менелай і його люди, перебрані у шкури тюленів, лежали в засідці на березі. Коли Протей явився із солі й піни каламутного моря, солдати погали діяти...

Спогатку він обернувся на великого лева,

а тоді на змія,

а тоді на пантеру,

а тоді на лютого дикого вепра,

а тоді на стрімкий потік,

а тоді на дерево з загостреними гілками.

Та греки стійко трималися. Від злигної зброї не було користі, та з кожним перетворенням вони підлаштовувалися, з кожною перешкодою змінювалися, міцніше стискаючи ноги навколо ший тварин, які змінювали одна одну, та цупко тіпляючись за розложисте гілля дерев, та обхоплюючи руками кругені кулі божественного вогню.

Морський старець зазнав поразки. Пристосовуючись, греки зуміли знайти шлях додому.



*Реальна історія,  
за тисячу триста вісімдесят кілометрів на схід від Фароса,  
три тисячі років потому..*



## СИНИ ПРОТЕЯ

П'ять м'язистих силуетів, темно-синіх на тлі пісочного сходу сонця, рухалися безлюдною околицею району Ель-Амель у Багдаді. Ранковий заклик до молитви рикшетом відбився вбогою вулицею і розтанув у густій спеці. Де-не-де підняли й відразу опустили жалюзі: жителі знали, коли краще залишатися непоміченими. Двері невеликого будинку на розі розчинилися, і чоловіки посунули туди. Було 30 вересня 2004 року, й вони от-от мали розпочати одну з найбільших операцій у своєму житті.

Ззовні будівля здавалася непримітною: ще один гребінь у мозаїчних хвилях жовтуватих шлакобетонних будинків, що простягалися до горизонту. Та всередині розмістився тимчасовий організаційний мозковий центр, який збирав інформацію і поширював накази містом. Карти, фотографії об'єктів і контрольні списки операцій вкривали стіни. Особисті речі — зброя й одяг — були акуратно складені в кутку. Відповідальні за безпеку стежили за вулицею, не випускаючи зброї з рук. Новоприбулі бойовики привітали інших членів своєї команди — аналітиків і розвідників — ведмежими обіймами. Розпитували про свої сім'ї, жартували про товаришів. А також зустрілися з трьома новими членами команди, які нещодавно закінчили вишкіл і щойно прибули до Іраку. На молодих обличчях — вираз хвилювання і захоплення, на зміну яким, як знали бувалі бійці, скоро прийде страх.

Члени групи ходили кімнатами своєї схованки, торкаючись старих світлин щасливої сім'ї, яка колись жила в цьому будинку.

Люди у військовій уніформі опустилися на плюшевий ліловий диван там, де колись була вітальня. Можливо, хтось із них і помітив гірку іронію в такому зіставленні, та всі змовчали. Вони навчилися придушувати емоції щодо війни, вважати смерть товаришів «супутніми втратами», сприймати звірства поля бою як невідворотний крок до світлого майбутнього. І вже давно втратили здатність належно оцінювати ніжність чи іронію.

Схилившись над мапою території їхньої мішені, найстарший член підрозділу переглядав план підступу. Узявши три підставки під склянки і шматок плитки, що відколовся від підлоги під час останньої сутички, він моделював шляхи, якими рухатимуться їхні автомобілі, і десятки потенційних пасток, які їм доведеться обійти.

Кожен рух його руки — кульмінація тижнів роботи: дешифрування й узгодження розвідувальної інформації, збирання та накопичення спеціального обладнання. Таким було мистецтво мережевого ведення бойових дій, яке вони поступово опанували. Хоча на долю лише трьох чоловіків випало натиснути на курок, десятки інших людей на різних щаблях управління у різних країнах зробили вагомий внесок в операцію.

Воєнна тактика і загальна стратегія кардинально відрізнялися від того, як члени групи уявляли собі бойові дії. Це була війна не планування і дисципліни, а маневреності й новаторства. Їхній підрозділ набрав ритму локальної автономії, який змінювали часті перемовини з керівництвом; воно ж спостерігало на відстані, хоч сьогоднішня операція і була плодом праці штабу, що цілком відповідав за виконання завдання.

З міркувань безпеки жодних журналістів, навіть найбільш лояльних, не прикріпили до підрозділу; та якби це зробили, то ті стали б свідками цільового дослідження передової організаційної концепції, співіснування синхронізації й адаптивності в реальному часі, які поступово заповнили інституційну екосистему військового підрозділу. У попередніх конфліктах навіть елітна команда такої величини мала б невелике стратегічне підґрунтя, та 2004 року їхня вогнева міць вказувала на те, що тактичні здатності

були гігантськими, а інформаційні технології не залишали сумніву, що новини про операцію могли досягти міжнародних аудиторій майже миттєво.

Після останніх оцінок і кількох кивків чоловіки підвелися з диванів і попрямували до кухні по обладнання. Четверо залишилися, ще семеро клали журнали у сховок і зтягували ремені на своїх бронежилетах. Вони перемовлялися про жалюгідний стан Іраку і про те, якою країна буде після звільнення. Засуджували безсоромну тактику свого ворога. Новоприбулі мовчали.

Коли учасники операції підійшли до дверей, ватажок відчув під черевиком хрускіт. На підлозі лежала світлина в рамці, яку вкривало сузір'я з розбитого скла: фотографія дівчинки в капелюсі й сукні, сильно оброблена і відретушована. Якщо відкинути національність, люди, які жили тут, не дуже відрізнялися від сімей, у яких народилися ці чоловіки, чи від сімей, які вони створюють у майбутньому. Ця родина нічого не зробила, щоб спровокувати конфлікт, вони просто опинилися в неправильному місці в неправильний час. Командир не мав жодного уявлення, хто вони і як склалася їхня доля, але сподівався, що його праця може якимись звивистими, непрямыми шляхами подарувати їм спокій. Він відчинив двері.

Була лише дев'ята ранку, а температура вже перевалила за тридцять градусів Цельсія. Бійці встигли спітніти ще на шляху до своїх машин. Для цієї операції вони перевдягнулися у цивільне і їхали в седанах: два автомобілі Hyundai, один Volkswagen для самої операції та один Opel, щоб стежити за нею з тилу, — ідеальні автівки, щоб не виділятися на дорозі. Перевіривши обладнання, водії рушили.

Під наглядом тримали кожне вікно, дах, кожного випадкового перехожого. Під час подібної операції минулого тижня куля снайпера пробила лобове скло і пройшла через чоло водія, залишивши на оббитій стелі криваво-червону пляму Горшаха. Минуло вісім днів, і дехто з них уже не міг пригадати обличчя загиблого. Незважаючи на такі втрати в мінливому калейдоскопі вибухів, нальотів

і відплат, бойовики бачили, що течія повільно, але впевнено несе їх до перемоги. Війна виявилася важчою, ніж вони могли собі уявити, але їхні зусилля не були даремні.

Сьогоднішня операція має бути складною, адже що більше руху, то більше ризиків. Ворожого вогню було неможливо уникнути, і, як завжди, не вистачало точних даних розвідки про противника.

\* \* \*

Автомобілі повільно просувалися переповненими вулицями крізь лемент продавців, які закликали покупців, батьків, які повчали дітей, і хлопчаків, які чіплялися до дівчат у хіджабах, крізь запах свіжої крові, зогнилої їжі і бездомних собак. Жоден із цих чоловіків не був в Іраку до ротації підрозділів, але й вони вже стали звикати до цього шуму. Повернувши на розі Тринадцятої вулиці, побачили юрбу людей, які оточили щойно збудовану водоочисну станцію і святкували під банерами на честь церемонії відкриття.

Місце, де мав зупинитися Volkswagen, їхній головний автомобіль, зайняв сміттєвоз. Водії мовчки перелаштувалися: Hyundai кружляли кварталом, доки Volkswagen не знайшов нову точку на сусідній вулиці Ніссан, біля будинку номер сім. Opel відстав, бо його водій вдав інтерес до придорожного прилавка з фалафелем, щосили намагаючись приховати свій акцент. Метушня іракських вулиць допомагала замаскувати активність, яка в іншому разі видалася б підозрілою.

Водій одного з Hyundai помітив, що його запланований маршрут перекрили через будівництво. Він звернув на бічну вулицю, поглядаючи на своїх колег, щоб пересвідчитися, що вони помітили зміни у плані. Завдяки спільному досвіду між ними існував майже телепатичний зв'язок. Із дванадцятихвилинним запізненням усі чотири автомобілі зайняли свої позиції. У трьох штурмових автівках бойовики завмерли на хвилику, щоб помолитися й подумати.

Кодове слово, виголошене бездушним голосом, який і до того давав десятки схожих наказів, протріщало в раціях. Водій першого Hyundai глибоко вдихнув і втиснув педаль газу в підлогу.



\* \* \*

Зовнішнє коло натовпу на церемонії відкриття водоочисної станції складалося здебільшого з дітей, які хотіли гратися, а не слухати балачки політиків про економічне відродження. У центрі були батьки й матері. Усміхнені обличчя, обрамлені чорними хустинами і темним волоссям, блищали на спеці.

Маленькі тіла зі стуком вдарялися об решітку й фари Hyundai, який із повною швидкістю влетів у юрбу. Водій знову пошепки помолився, перш аніж натиснути на кнопку детонатора. Можливо, за частку секунди, яка потрібна радіосигналу, щоб дійти від його руки через заднє сидіння до багажника, він побачив криваву велич джихаду, в якій потопав Ірак. Можливо, на мить його гнів поступився місцем каяття, перш аніж пропанові баки і ВВ-кулі в багажнику вибухнули, знищивши сталевий каркас автомобіля і розірвавши водія на шматки.

Вулиця, а тепер мозаїка уламків автомобіля і кривавих останків, наповнилася стогоном. Матері несамовито шукали своїх синів і дочок. Солдати ворога — американці — рвонули на те місце з краю вулиці. Вони почали огорожувати периметр і надавати першу допомогу потерпілим.

Через галас ніхто не почув, як наближається Volkswagen. Летячи просто на солдатів і дітей, які ошелешено блукали серед уламків і тіл, він детонував свій вантаж вибухівки.

Тридцять п'ять дітей упали мертвими, десять американців і сто сорок іракців було поранено. Коли третій автомобіль помчав до того самого місця, коаліційні сили відкрили вогонь — і автомобіль вибухнув на південь од своєї мішені.

Та невдача третьої автівки була неважлива пасажирам четвертої, які вже встигли безслідно зникнути. Операції рідко проходили бездоганно. Коли смертники від'їжджали, водій забрав три маленькі ключі дистанційного відчинення дверей гаража, які він тримав на коліні. Якби його бойовики раптом передумали, він би використав їх, щоб спровокувати вибух. Пасажир на передньому сидінні переглядав знятий матеріал з місця події. За декілька

годин він з'явиться в Мережі, що дасть змогу завербувати десятки інших терористів.

Для «Аль-Каїди» в Іраку ця операція була успішною.

## ПЕРШІ СЕРЕД НАЙКРАЩИХ

У день атаки на водоочисну станцію я сидів у подвійному бетонному капонірі часів Саддама на Баладській авіабазі, за якихось сто кілометрів на північ від Ель-Амелю. Ноутбуки і плазмові екрани, з'єднані кровоносною системою шнурів і дротів, займали фанерні стіни і столи, які ми поспіхом будували минулої весни. Потік інформації безупинно йшов через «ферму» антен і супутникових тарілок до оперативного центру завбільшки із баскетбольне поле. Фахівці ретельно вивчали записи відеоспостереження, перехоплювали повідомлення, здобували документи і звіти розвідки, складаючи портрет «Аль-Каїди» в Іраку. Вони готували звіти, які передавали підлеглим мені командирам і мені, а ми використовували їх, плануючи рейди наших бійців з військ спецпризначення. Це була передова штаб-квартира Об'єднаної оперативної групи спеціальних операцій.

Мені нещодавно виповнилося п'ятдесят, і я очолюю Об'єднану оперативну групу вже майже рік. Ця посада є честю для кожного солдата. Від 1980-го до 2003 року дев'ятеро високоповажних генералів (двозіркових) брали на себе цю відповідальність, а п'ятеро з них згодом дослужилися до чотирьох зірок. Ці чоловіки, фактично найкращі тактики, координатори і стратеги у США, створили надзвичайний прецедент.

Саме спадок їхніх досягнень змусив нас виступити проти дедалі поширеніших заворушень в Іраку, а точніше — проти «Аль-Каїди» в Іраку (АКІ), найпомітнішої і найжорстокішої з багатьох терористичних організацій, з якими нам доводилося мати справу після вторгнення військ США у країну. Сполучені Штати і коаліційні сили ввійшли в Ірак, щоб усунути Саддама Хуссейна, що їм успішно вдалося. Але АКІ, нечисленна, швидка і розсіяна, становила

зовсім іншу загрозу, ніж армія. Щоб протистояти їй, потрібні були особливі вміння, якими володіли наші підрозділи.

Об'єднана оперативна група була створена у відповідь на попередній провал — невдалу спробу порятунку американських заручників, яких утримували іранські революціонери у 1980 році. Вона об'єднала найкращі підрозділи спецпризначення найсильніших військових одиниць світу в одну організацію. Оперативна група накопичила сорок років досвіду і надзвичайних досягнень; за кожним об'єктивним критерієм ми були найкращим військовим підрозділом спеціального призначення у світі — «першими серед найкращих». Але тоді це не допомагало нам. Нам не вдалося запобігти загибелі тридцяти п'яти дітей, і ми програвали війну зграї екстремістів без жодних ресурсів.

На папері неважко було визначити переможця у сутичці АКІ з нашою Об'єднаною оперативною групою. Ми були великим, чудово підготовленим і неймовірно добре оснащеним військовим підрозділом, натомість АКІ вербувала місцевих і незаконно ввозила окремих іноземних бойовиків небезпечними, ненадійними шляхами. У нас були серйозні технології комунікацій, а вони часто поклалися на особисті зустрічі та листи, які передавали кур'єрами, щоб зменшити ризик викриття. Наші бійці пройшли найретельніший в історії операцій особливого призначення вишкіл, вони ж здобули базову освіту в медресе десь на Аравійському півострові чи в Північній Африці. Якби ми захотіли, то могли б мати доступ до незрівнянної вогневої моці, бойових машин і надсучасних систем стеження; їхні технології обмежувалися саморобною вибухівкою, яку змайстрували десь у підвальних сховках з баків пропану і застарілих радянських мортир.

У нас була зразкова дисципліна. Маючи доступ до першокласних ресурсів, ми не стали самовдоволеними, ми використовували свої можливості сповна, як ніхто до нас. Наші бійці прокидалися посеред ночі, цілими днями переглядали плани й дані розвідки та доповідали у вищі командні структури. Щойно сутеніло, виймали спорядження, витискали зчеплення, шестірні починали обертатися.

Поки стояла темрява, бралися до роботи невеликі команди, нападаючи на два, три чи десять об'єктів за ніч, і кожну з цих операцій ретельно планували й виконували, докладаючи неймовірних зусиль, що можливо лише в таких небезпечних для життя місцях. Рано-вранці виснажені воїни на кілька годин засинали, а тоді цей цикл незмінно повторювався впродовж місяців.

Унікальні можливості Об'єднаної оперативної групи змусили нас узяти на себе керівну роль у боротьбі в Іраку, та ми ще ніколи не стикалися з такою масштабною місією. Протягом своєї більш ніж двадцятирічної історії ми успішно виконували невеликі, точні, майже хірургічні операції, але тепер нас закликали розпочати війну без кінця і краю. Теракт на водоочисній станції тридцятого вересня неприємно нагадав, що, незважаючи на наше походження, наші пристрої та відданість справі, ми щось випускали з уваги.

Коли інформація про вибухи почала з'являтися в Мережі, стислий виклад рапорту про надзвичайну подію доповнили цінними деталями від зв'язківців Об'єднаної оперативної групи, розсіяних усім Іраком: кількість загиблих, інформація про походження і вік чоловіків, жінок і дітей, які стали жертвами теракту, і те, як Орел вислизнув у нас з-поміж пальців. Ми сперечалися, якою повинна бути наша реакція.

Але також ми мали відповісти на глибше й тривожніше запитання: якщо ми були першими серед найкращих, чому ці атаки не припинялися, а навпаки — поширювалися? Чому ми не могли впоратися з цими заколотниками без жодних ресурсів? Що ми випускали з уваги?

## КОМАНДА КОМАНД

Це запитання і відповіді, які нам вдалося знайти, а також потенційні висновки для людей та організацій поза Об'єднаною оперативною групою лягли в основу цієї книжки. Борючись проти АКІ, ми зіткнулися з абсолютно новою загрозою, яка виникла в цілком іншому середовищі. Війна, яку нам довелося вести, не просто від-

різнялася від боротьби з іншою державою — вона відрізнялася від усіх воєн ХХ століття. Заворушення, тероризм і радикалізація такі ж старі, як і сам конфлікт як явище, але до 2004 року ці поняття доповнилися технологічними змінними, що створювали фундаментально новий набір проблем. Більшості людей, на щастя, ніколи не доведеться боротися з жорстоким заколотом, але технологічні та соціальні зміни, які дали змогу АКІ досягти успіху, зачіпають кожного з нас.

2004 року ми лише починали усвідомлювати серйозність цих змін, але в наступні місяці зрозуміли, що повинні дечого навчитися в АКІ, щоб перемогти її. Так само як молодих людей, які народилися у 1990-х і 2000-х роках, вважають «цифровим поколінням» на відміну від їхніх батьків, «цифрових іммігрантів», АКІ була організацією, що виросла в інформаційно багатому і щільно сплетеному світі ХХІ століття. Її бойовики йшли шляхами, які радикально відрізнялися від тих, що вважають «правильними» й «ефективними». І це спрацювало.

Під час бойових дій нам довелося переосмислити багато з того, що, як ми гадали, знаємо про війну і світ. Нам довелося зруйнувати звичні організаційні структури і перебудувати їх зовсім інакше, змінюючи нашу стійку архітектуру на органічну текучість, тому що це був єдиний шлях протистояти потужній хвилі складних загроз. Ми перебудували наш підрозділ, керуючись принципами прозорості обміну інформації (це ми назвали «колективним усвідомленням») та децентралізації повноважень ухвалювати рішення («відповідальне виконання»). Усунули бар'єри — стіни між ланками і рівнями наших командних ієрархій, — які колись робили нас ефективними. Ми приглядалися до наших найменших військових одиниць і шукали способи, щоб перетворити їх на організації тисяч, поширивши їх на три континенти. Ми стали тим, що самі ж назвали «командою команд»: великою командою, яка зуміла набути риси маневреності, характерні зазвичай лише для малих команд. Майже все, що ми робили, суперечило самій суті військової традиції та загальних організаційних практик.

и відкинули чимало приписів, які допомогли нам стати ефективними у ХХ столітті, тому що ХХІ століття виявилось іншою грою за іншими правилами.

Наші труднощі в Іраку 2004 року не були винятком — вони стали новою нормою. Моделі організаційного успіху, які переважали у ХХ столітті, своїм корінням сягали промислової революції, а світ просто змінився. Гонитва за «ефективністю» — отримати якнайбільше, вклавши якнайменше енергії, часу чи коштів, — колись була похвальною метою, та в сучасному світі ефективність — це не питання оптимізації до відомих (і відносно стабільних) наборів змінних, а радше динамічність реакцій на постійні зміни середовища. Адаптивність, а не ефективність, має стати нашою головною характеристикою.

Сьогодні труднощі, з якими стикається Об'єднана оперативна група, стали звичними для багатьох сучасних організацій, що, як і ми, розвинули неперевершені навички роботи у світі, якого більше немає. Відколи я покинув збройні сили і заснував CrossLead 2011 року, ми з колегами проаналізували проблеми, які змушені розв'язувати різноманітні підприємства й інші групи, намагаючись вижити і досягти успіху в зміненому світі. Далі ми пояснимо, чому більшість сучасних організацій погано оснащена, щоб зіткнутися з цими перешкодами, і викладемо крок за кроком наш досвід в Іраку, рішення, які спрацювали в нашій ситуації, і дослідження, які ми згодом провели, щоб побачити ширший потенціал застосування цих рішень.

Та 2004 року ми ще не знали відповідей. Ми докладали зусиль, щоб зрозуміти ворога, у якого не було постійного місця розташування, не було уніформи, а сам він існував у нематеріальному й безмірному кіберпросторі, де вербував поплічників і розгортав пропаганду. Сліди його розвідки, які ми вискрібали з нічого під час нашої відчайдушної та небезпечної боротьби, зазвичай випаровувалися, як той Орел у Багдаді тридцятого вересня. Та в нас була відправна точка: ім'я Абу Мусаб аз-Заркаві. Ім'я було вигаданим, але чоловік — реальним.

## АХМЕД АЛЬ-ХАЛЕЙЛА

За п'ять років до того в Йорданській пустелі за тридцять кілометрів на схід від Мертвого моря відчинилися ворота в'язниці суворого режиму «Сувака». З них вийшло декілька десятків людей, включно з тихим чоловіком, чиї довгі афганські сорочки різко відрізнялися від тюремного одягу тих, хто його оточував. Його звали Ахмед аль-Халейла, та всьому світу він відомий як Абу Мусаб аз-Заркаві.

Ахмед виріс у промисловому йорданському містечку Зарка в пересічній скромній сім'ї, але в ранньому віці обрав непевний шлях, вилетів зі школи і захопився наркотиками й алкоголем. Врешті-решт мати відправила його до мечеті, що славилася своїм салафітським нахилом (глибоко консервативна течія сунізму). Там він знайшов своє справжнє призначення — священну війну. Ахмед поїхав до Афганістану і Пакистану в пошуках слави джихадиста, сподіваючись відіграти свою роль у боротьбі з невірними загарбниками (на той момент — із Радянським Союзом), але запізнився: Радянський Союз саме відступав після десятирічного конфлікту. Ахмед повернувся в Амман і влився у спільноту радикальних ісламістів. Участь у змові проти уряду і привела його в «Суваку», де він провів п'ять років, зміцнюючи свою рішучість, тренуючись, вивчаючи Коран і випалюючи кислотою татування, які набив за часів віровідступницької молодості. В'язниця довершила перетворення, яке його мати ненавмисне спровокувала десятиліття тому: з байдужого головоріза на харизматичного ватажка терористів. Інші в'язні стали глибоко поважати його, а керівництво в'язниці — побоюватися. Залякана його впливом тюремна адміністрація дозволила Ахмедові замінити традиційну уніформу елегантними тканинами шальвар-камізу, традиційною афганською одежею, що складалася з довгої сорочки та мішкуватих штанів, стягнутих на талії та щиколотках. Це стало частиною його нової ідентичності і його нового імені — Абу Мусаб аз-Заркаві. Коли в тридцять три роки він вийшов із в'язниці, то був особливо холоднокровним, що відіграє основну роль у війнах після теракту одинадцятого вересня.

Він повернувся у Пакистан, де саме формувалася нова група із назвою «Аль-Каїда», тобто «Основа». Це надихнуло аз-Заркаві, й він заснував схожу організацію — «Джамаат ат-Таухід валь-Джихад», або «Групу єдинобожжя і джихаду». Після кількох невдалих спроб об'єднати конфлікти в Пакистані й Чечні «Джамаат ат-Таухід валь-Джихад» створила тренувальний табір в афганському місті Герат, де бійці вправлялися, вчилися виготовляти бомби і хімічну зброю. «Аль-Каїді» це сподобалося, і дві групи зблизилися.

Вторгнення США в Ірак було справжнім здійсненням усіх мрій Заркаві: нарешті він міг показати свій сильний характер. «Джамаат ат-Таухід валь-Джихад» стала на передовій опорі, спритно використовуючи страх і незадоволення сунітської меншини в Іраку, яка раптово втратила свій політичний вплив після падіння Саддама. 2003 року Заркаві розробив успішний план теракту, внаслідок якого загинули сотні людей, і таким чином висміяв спроби окупаційної коаліції захистити Багдад. Вибухівка, встановлена у вантажівці біля штаб-квартири ООН у багдадському готелі «Канал», вбила двадцять двох людей, у тому числі спеціального представника ООН в Іраку Серджіо Вієйра де Мелло. Через два місяці у потоці координованих терористичних актів, здійснених смертниками, внаслідок яких загинуло тридцять п'ять і було поранено понад дві сотні осіб, навантажений вибухівкою автомобіль швидкої допомоги ледь не підірвав штаб-квартиру Міжнародного Червоного Хреста.

Хай який жахливий, бойкот водоочисної станції не був незвичним для Іраку 2004 року. До грудня тут сталося більше значних терористичних атак, ніж у цілому світі впродовж 2003 року. У 2005-му тероризм в Іраку, у країні з однією десятою населення Сполучених Штатів, забрав 8300 життів, втричі більше, ніж під час теракту одинадцятого вересня. Населення цієї держави становило менше ніж піввідсотка населення Землі, та саме тут відбувалася майже третина всіх терористичних атак у світі, а 2005 року саме тут від тероризму загинуло найбільше людей. Ситуація не-



впинно погіршувалася: навесні 2006-го щомісяця понад тисяча іракців гинули на вулицях. Для сімей і домовласників в Ель-Амелі місцеві теракти ставалися з частотою вивезення сміття в передмісті Америки.

Саддама усунули від влади і судили. Хоча передбачалося, що з 2003-го до 2005 року на вулицях Іраку запанують порядок і демократія, все сталося навпаки: крамниці закривалися, дороги руйнувалися, дедалі менше людей виходило на вулиці, і все це супроводжувалося безперервними помаранчевими спалахами терористів-смертників. У 2003 році багата на нафту економіка Іраку скоротилася на двадцять відсотків, і ВВП на душу населення становив чотириста сорок дев'ять доларів — менше ніж два відсотки від ВВП Сполучених Штатів. Як говорили у новинах, діячі Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй дійшли висновку, що умови там «похмурі».



**МОНОЛІТ BIZZ**  
ВАШ КЛЮЧ ДО УСПІХУ

